

**Методические рекомендации
по реализации проекта программы наставничества
«Путь к успеху»
(создание эффективной системы методического сопровождения)**

Авторы-составители:
Гарифуллина А.Ш.,
заведующий научно-методический отделом
Гиниятова Р.М., методист

**г. Казань
2021 год**

I. Методологические основы проекта программы наставничества

Понятие наставничества, функции, принципы, методы

1. Наставничество (менторинг) - это один из методов обучения персонала, когда более опытный сотрудник делится своими знаниями, умениями и навыками с неопытным новичком на протяжении определенного времени. В настоящее время система наставничества приобретает другие черты. Наставники в основном полагаются на продвижение уже существующих знаний или профессиональных навыков - "учат тому, что знают сами".

Наставничество является двусторонним процессом: с одной стороны - деятельность наставника, с другой - деятельность ученика. Этот процесс носит субъект-субъектный характер и является одной из разновидностей педагогического взаимодействия.

Наставничество нужно для того, чтобы:

- поддерживать и поощрять осуществление обучения сотрудника;
- передавать знания, накопленные в организации, и принятые нормы поведения;
- раскрыть потенциал молодого и /или начинающего специалиста.

Преимуществом наставничества является возможность обучения прямо на рабочем месте. По сравнению с тренингом метод в целом более «индивидуализирован», но зачастую требует больше сил и времени.

Наставничество – форма обеспечения профессионального становления, развития и адаптации к квалифицированному исполнению должностных обязанностей лиц, в отношении которых осуществляется наставничество.

Методологической основой системы наставничества является понимание наставничества как:

– **социального института**, обеспечивающего передачу социально значимого профессионального и личностного опыта, системы смыслов и ценностей новым поколениям педагогических работников;

– **элемента системы** дополнительного профессионального образования (подсистемы последиplomного профессионального образования), которая обеспечивает непрерывное профессиональное образование педагогов в различных формах повышения их квалификации;

– **составной части методической работы** образовательной организации по совершенствованию педагогического мастерства работников, включающую работу с молодыми специалистами; деятельность по адаптации педагогических кадров в новой организации; работу с педагогическими кадрами при вхождении в новую должность; организацию работы с кадрами по итогам аттестации; обучение при введении новых технологий и инноваций; обмен опытом между членами педагогического коллектива.

Наставник – участник персонализированной программы наставничества, имеющий измеримые позитивные результаты профессиональной деятельности, готовый и способный организовать индивидуальную траекторию профессионального развития наставляемого на основе его профессиональных затруднений, также обладающий опытом и навыками, необходимыми для стимуляции и поддержки процессов самореализации и самосовершенствования наставляемого.

Наставляемый – участник персонализированной программы наставничества, который через взаимодействие с наставником и при его помощи и поддержке приобретает новый опыт, развивает необходимые навыки и компетенции, добивается предсказуемых результатов, преодолевая тем самым свои профессиональные затруднения. Наставляемый является активным субъектом собственного непрерывного личностного и профессионального роста,

который формулирует образовательный заказ системе повышения квалификации и институту наставничества на основе осмысления собственных образовательных запросов, профессиональных затруднений и желаемого образа самого себя как профессионала (молодой педагог, только пришедший в профессию; опытный педагог, испытывающий потребность в освоении новой технологии или приобретении новых навыков; новый педагог в коллективе; педагог, имеющий непедагогическое профильное образование).

Наставничество как мера поддержки молодых специалистов гарантируется им наряду с отсутствием испытательного срока при приеме на работу впервые, содействием в трудоустройстве, созданием условий для повышения квалификации и профессионального роста, различными доплатами к заработной плате, пособиями и иными выплатами. Меры поддержки молодых специалистов устанавливаются федеральным и региональным законодательством, а также могут предоставляться согласно отраслевым соглашениям и локальным актам работодателя. При заключении коллективных договоров целесообразно предусматривать разделы по защите социально-экономических и трудовых прав работников из числа молодежи, содержащие в том числе положения по закреплению за ними наставников, установлению наставникам соответствующей доплаты в размере и порядке, определяемыми коллективными договорами.

Важнейшей особенностью системы наставничества является то, что она носит **точечный, индивидуализированный и персонализированный характер**, ориентирована на конкретного педагога и призвана решать в первую очередь его личностные, профессиональные и социальные проблемы, имеет гибкую структуру учета особенностей преодоления затруднений наставляемого и интенсивность решения тех или иных запросов (наставник и наставляемый самостоятельно решают, сколько времени потратить на изучение тех или иных вопросов и какая глубина их проработки нужна).

Характерными особенностями системы наставничества являются:

- субъект-субъектное взаимодействие наставника и наставляемого;
- лично ориентированная направленность;
- выстраивание практик наставничества с использованием интернет-среды, расширение возможности получения поддержки наставников в масштабах всей страны, региона, муниципалитета;
- интеграция в национальную систему профессионального роста педагогических работников Российской Федерации, включая национальную систему учительского роста; единую федеральную систему научно-методического сопровождения педагогических работников и управленческих кадров;
- опора на лучший отечественный и зарубежный опыт наставничества педагогов с учетом государственной политики в сфере образования;
- направленность на оказание всесторонней помощи педагогическим работникам посредством разнообразных форм и видов наставничества.

Реализация системы (целевой модели) наставничества педагогических работников имеет свои особенности для образовательных организаций общего, среднего профессионального и дополнительного образования, обусловленные различиями в организации процессов обучения и взаимодействия педагогов.

Система (целевая модель) наставничества в системе общего образования ориентирована на реализацию федерального проекта «Современная школа», в системе дополнительного образования – на реализацию федерального проекта «Успех каждого ребенка», в системе среднего профессионального образования – на реализацию федерального проекта «Молодые профессионалы», что выражается в различных направлениях деятельности, результатах и показателях.

Система (целевая модель) наставничества подразумевает необходимость совместной деятельности наставляемого и наставника по планированию, реализации, оцениванию и коррекции персонализированной программы наставничества.

Самопроектирование на основе желаемого образа самого себя в профессии должно стать наиболее перспективной технологией наставничества.

2. Виды наставничества:

Наставничество-делает акцент на практическую часть.

Коучинг-направлен на активизацию процессов самообучения и самореализации.

Менторство-сочетает в себе признаки коучинга и преподавательской деятельности. (Ментор-название пришло из древнегреческой мифологии. Герой по имени Ментор был мудрым советчиком, ему все доверяли, приходили с вопросами, за советами и помощью. Молодой сотрудник в менторинге называется протееж).

Баддинг (buddy-друг)-разновидность наставничества, нацеленная на поддержку вновь принятого в организацию работника.

Наставничество является двусторонним процессом: с одной стороны - деятельность наставника, с другой - деятельность ученика.

В идеале наставничество может происходить непрерывно.

3. Формы работы с молодыми (начинающими) специалистами.

Индивидуальная — предполагает персонализированное сопровождение наставником обучающегося, с учетом индивидуальных образовательных дефицитов и других индивидуальных особенностей последнего.

Групповая — сопровождение одним наставником (или командой наставников) группы обучающихся, обладающих общим или сходным образовательным дефицитом.

Коллективная — организация наставничества в работе с коллективом (большой группой) обучающихся, обладающих различными типами образовательных дефицитов.

Взаимная (peer) — организация взаимной поддержки обучающихся, обладающих разными типами образовательных дефицитов.

Онлайн — поддержка обучающихся, находящихся в удаленном доступе, с использованием интернет-технологий (социальные сети, скайп, Youtube и т. д.).

4. Наставник (ментор) - человек, обладающий определенным опытом и знаниями, высоким уровнем коммуникации, стремящийся помочь своему подопечному приобрести опыт, необходимый и достаточный для овладения профессией.

Личностные качества и компетенции наставников

Наставник — это лицо, существенно превосходящее сопровождаемого в следующих отношениях:

- у наставника отсутствует образовательный дефицит, существующий у сопровождаемого;
- у наставника есть личный опыт преодоления образовательного дефицита (на собственном примере или в процессе практического обучения при работе с другими сопровождаемыми);
- личный опыт отрефлексирован наставником и может использоваться им в работе с сопровождаемым и (или) для передачи сопровождаемому.

Личностные качества наставника:

- устойчивая внутренняя мотивация к наставнической деятельности, оказанию помощи и поддержки другим людям;

- содержательный интерес к деятельности, которую осваивает обучающийся;
- открытость, общительность, коммуникабельность;
- лидерские качества;
- настойчивость, нацеленность на результат;
- терпение и толерантность;
- соответствие личных ценностей ценностям деятельности наставника, организации корпоративной культуры;
- склонность к постоянному саморазвитию.

Личностные качества, препятствующие занятию наставнической деятельностью:

- избыточная авторитарность;
- эгоцентризм;
- тревожность, невротизм;
- стремление к гиперопеке;
- перфекционизм;
- выраженная интроверсия, замкнутость.

Компетенции наставника:

- эмоциональный интеллект;
- коммуникативная компетенция (включая готовность к межпоколенческой коммуникации; владение различными стилями педагогического общения);
- педагогический такт;
- готовность к сотрудничеству;
- креативность;
- способность решать нестандартные задачи.

Основной принцип работы наставника - стремление донести нужную информацию и помочь молодому специалисту ее усвоить. А это означает, что наставнику имеет смысл:

- сообразовываться с исходным образовательным уровнем молодого специалиста;
- учитывать небольшой жизненный опыт и большие амбиции, характерные для молодых людей;
- обязательно подключать новичка к планированию его карьеры и составлению индивидуального плана развития;
- интересоваться его точкой зрения на происходящее;
- помнить, что все люди разные, и нельзя с одной меркой подходить к двум молодым специалистам;
- не выполнять за новичка его работу, чаще предоставлять возможность работать под контролем, но самостоятельно, с последующей развивающей обратной связью.

Обучая взрослых необходимо помнить, что они:

- имеют больше опыта;
- оценивают информацию;
- знают, что хотят;
- не имеют много свободного времени;
- хотят применять знания на практике;
- осознают свои возможности;
- активно участвуют.

Функции наставника.

Наставник может выполнять разные функции:

- определяет методику обучения начинающего специалиста, вместе с ним составляет план его профессионального становления;
- помогает подшефному в определенных пределах не стесняя его самостоятельности;
- проверяет усилия подшефного, дает нужные советы и рекомендует необходимую литературу;
- вместе со своим подшефным посещает занятия творчески работающих педагогов и педагогов-новаторов и затем анализирует их;
- привлекает молодого специалиста к разработке технологических карт и различного рода учебно-методической документации;
- учит составлению программы и других учебно-методических документов по предмету;

-знакомит с нормативными документами по организации УВП, с гигиеническими требованиями к условиям обучения учащихся в образовательном учреждении;
-посещает занятия, воспитательные мероприятия своего подшефного и проводит их разбор;
-выносит на заседание методического совета педагогическую деятельность начинающего специалиста и план мероприятий по ее дальнейшему совершенствованию.

Роли педагогов-наставников.

В зависимости от того, проблемы какого свойства сопутствуют педагогической деятельности начинающего специалиста, осуществляется подбор опытного педагога на роль наставника. С учетом профессиональных потребностей молодого педагога можно выделить следующие роли педагогов-наставников.

Наставник - внимательный помощник. Проявляет внимание и эмпатию, поддерживает, воодушевляет. Задает вопросы. Создает доверительные отношения с «учеником». Такой наставник - друг. И пожалеет, если не получится, и обсудит плохое настроение и семейные проблемы.

Наставник - самурай. Суровый наставник. Обратную связь дает честно, прямо. Информацию излагает четко, требует четкого выполнения. Может поругать. Требует качественного выполнения работы. Он словно бросает вызов. Такой наставник может первоначально вызвать испуг у «ученика». Но такая позиция наставника дает возможность в кратчайшие сроки собраться и выполнить необходимую работу.

Проводник. Обеспечит подопечному знакомство с системой данного общеобразовательного учреждения «изнутри». Такой наставник может объяснить принцип деятельности всех структурных подразделений школы, рассказать о государственно-общественном управлении образовательным учреждением, поможет молодому педагогу осознать свое место в системе образовательного учреждения, будет осуществлять пошаговое руководство его педагогической деятельностью. Вклад наставника в профессиональное становление молодого учителя составляет более 80 %.

Защитник интересов. Может помочь в разрешении конфликтных ситуаций, возникающих в процессе педагогической деятельности молодого специалиста; организует вокруг профессиональной деятельности молодого педагога атмосферу взаимопомощи и сотрудничества; помогает подопечному осознать значимость и важность его работы; своим авторитетом охраняет педагога от возможных проблем межличностного характера. Наставник может договариваться от имени молодого специалиста о его участии в различных внутри- и внешних мероприятиях. Вклад наставника в профессиональное становление молодого педагога составляет 60–80 %.

Кумир. Это пример для подражания, это очень мощный критерий эффективности наставнической поддержки. Наставник всеми своими личными и профессиональными достижениями, общественным положением, стилем работы и общения может стимулировать профессиональное самосовершенствование молодого учителя-педагога. Подопечный фиксирует и перенимает образцы поведения, подходы к организации педагогической деятельности, стиль общения наставника. Вклад наставника в профессиональное становление молодого педагога составляет 40–60 %.

Консультант. За основу этих взаимоотношений берется благополучие личности молодого специалиста. Эта роль реализует функцию поддержки. Здесь практически отсутствует требовательность со стороны наставника. Подопечный получает ровно столько помощи, сколько ему необходимо и когда он об этом просит. Вклад наставника в профессиональное становление молодого педагога составляет 30–40 %.

Контролёр. В организованной таким образом наставнической поддержке молодой педагог самостоятельно осуществляет педагогическую деятельность, а наставник контролирует правильность ее организации, эффективность форм, методов, приемов работы, проверяет его успехи с помощью системы тестов, творческих заданий, проблемных ситуаций и т. п. Вклад наставника в профессиональное становление молодого педагога составляет 10–30 %.

Типы отношений наставничества:

-*скрытое*-наставник воздействует на наставляемого незаметно для второго;

-*открытое*-двустороннее взаимодействие наставника и наставляемого;

-индивидуальное-когда все силы направлены на воспитание одного наставляемого.

5. Методы наставничества

Методы наставнической деятельности отличаются большим разнообразием. Это связано с тем, что в работе наставника, в зависимости от вида наставничества и особенностей конкретной ситуации, могут быть использованы методы, заимствованные из педагогики, андрагогики, социальной работы, профконсультирования. Среди основных методов наставнической деятельности можно обозначить:

- методы организации деятельности сопровождаемого (группы сопровождаемых), выступающей фактором его развития и накопления личностно значимого опыта;
- организация обсуждения (беседа, групповая рефлексия), в процессе которого осуществляются оценка и осмысление опыта, полученного в деятельности;
- создание специальных ситуаций (развивающих, деятельностных, коммуникативных, проблемных, конфликтных), расширяющих опыт сопровождаемого и активизирующих процессы его развития;
- создание внешних условий, среды освоения деятельности (в том числе предметно-пространственной среды, оптимальной для развития наставника);
- методы диагностико-развивающего и контролирующего оценивания (в том числе «включенное наблюдение», беседа, анкетирование, социометрия и т. д.);
- методы управления межличностными отношениями в группе сопровождаемых;
- нетворкинг — метод организации контактов и взаимодействия сопровождаемых с актуально и перспективно значимыми социальными партнерами (например, школьников — с представителями профессиональных образовательных организаций, вузов, предприятий-работодателей);
- методы актуализации индивидуальной мотивации и фасилитации;
- личный пример (наставник как носитель образа «успешной взрослости», эффективных стратегий самообразования и саморазвития, профессионализма, обладающий определенными компетенциями и демонстрирующий определенные образцы деятельности);
- информирование (в том числе в форме инструктирования);
- инструктаж — четкие указания, предоставление алгоритма действий;
- объяснение — обоснование каждого шага алгоритма;
- развитие — «высший пилотаж». Наставник не дает готовых ответов, он только подталкивает к решению задач, предлагает обучаемому самому додуматься до него;
- консультирование.

6. Основные модели наставничества

Модель наставничества	Определение	Преимущества
Традиционное наставничество (One-on-One Mentoring - «один на один») (3–6–9–12 месяцев)	Наставник, как правило, успешный и опытный профессионал, работает с менее опытным подопечным (или протеже) для улучшения работы, карьерного роста и налаживания рабочих связей	В центре внимания – профессиональное развитие подопечного - Наставник передает свой опыт и технические знания, правила и традиции отношений в организации, дает конструктивную обратную связь и советы, как достичь успеха -Наставник имеет возможность понять и оценить, насколько его подопечный способен к дальнейшему профессиональному развитию -Подопечный легче и быстрее осваивает новые функции, роли,

		корпоративные ценности и традиции
Партнерское наставничество: «равный – равному» (Peer-to-peer Mentoring)	Наставником является сотрудник, равный по уровню подопечному, но с опытом работы в предметной области, которым партнер не обладает	-Наставник помогает партнеру в улучшении выполнения работы, выстраивании рабочих отношений и повышении личной удовлетворенности работой -Эффективный наставник слушает, собирает информацию, обеспечивает честную и конструктивную обратную связь, создает видение перемен и мотивирует партнера к действиям - Наставник помогает партнеру отслеживать прогресс в достижении конкретных карьерных целей
Групповое наставничество (<i>Group Mentoring</i>)	Связь нескольких лиц с более опытными коллегами («Круги наставничества»)	-Группа наставников советует подопечным, как действовать для достижения своих целей, устранить неполадки и решить проблемы в работе, помогает ориентироваться в организационной политике и предоставляет рекомендации для выдвижения инновационных идей
Флэш- наставничество (<i>Flash Mentoring</i>)	Наставничество через одноразовые встречи или обсуждения	- Помогает подопечным учиться, обращаясь за помощью к более опытному сотруднику - Flash-наставники обычно предоставляют ценные знания и опыт работы, но в очень ограниченном временном интервале - Темы для флэш-наставничества широки, начиная от обсуждения карьерных целей, конкретных советов, выделения дополнительных ресурсов или привлечения отдельных экспертов
Скоростное наставничество (<i>Speed Mentoring</i>)	Обеспечивает место встречи для участников, чтобы помочь построить отношения равного наставничества	- Скоростное наставничество способствует развитию отношений наставничества, предоставляя площадку для знакомства нескольких сотрудников -Это многоуровневый подход к организации сети профессионалов и построению отношений, который помогает участникам быстро определить людей с общими целями и взаимными интересами
Реверсивное наставничество (<i>Reverse Mentoring</i>)	Профессионал младшего возраста становится наставником опытного сотрудника по вопросам новых тенденций, технологий и т.д.	- Помимо общих преимуществ, реверсивное наставничество помогает установить взаимопонимание между разными поколениями сотрудников. Обе стороны этой формы наставничества вынуждены выйти из зоны комфорта и научиться

		думать, работать и обучаться по-новому, толерантно воспринимая социальные, возрастные и коммуникативные особенности друг друга
Виртуальное наставничество (<i>Virtual Mentoring</i>)	Советы и рекомендации наставником предоставляются в режиме онлайн	-Сотрудник самостоятельно обращается к наставнику за советом или ресурсами, когда это требуется - Этот вид наставничества может включать в себя несколько наставников, находящихся за пределами подразделения и внешних сетей - Виртуальное наставничество обеспечивает поддержку производительности и передачу неформализованных знаний

Формы наставничества:

- «педагог-педагог»
- «педагог-новатор - консервативный педагог»
- «руководитель ОО – педагог»
- «работодатель - студент педагогического ВУЗа»
- «социальный партнер-педагог образовательной организации»

7.Этапы взаимодействия наставника и молодого (начинающего) специалиста

Работу с начинающими педагогами можно разделить на несколько этапов.

Адаптационный. Педагог-наставник знакомится с начинающим педагогом, определяет для себя пробелы в его подготовке, умениях и навыках, развитии профессиональных компетенций для составления конкретной программы адаптации.

Основной. В совместной деятельности реализуется программа адаптации начинающего педагога, происходит коррекция умений и навыков, развитие компетенций. Наставник помогает подшефному составить собственную программу профессионального роста.

Контрольно-оценочный. Наставник оценивает уровень профессиональной компетентности начинающего педагога, определяет его готовность к выполнению своих обязанностей.

Эффективная работа по наставничеству будет в случае:

- взаимной заинтересованности наставника и подшефного;
- административного контроля за процессом наставничества;
- тщательно продуманного планирования и своевременного отслеживания промежуточных результатов сотрудничества.

В том случае, когда программа наставничества предусматривает несколько лет, тогда выделяют следующие этапы:

I этап – 1-й год работы: самый сложный период, как для новичка, так и для помогающих ему адаптироваться коллег.

II этап – 2–3-й годы работы: процесс развития профессиональных умений, накопления опыта, поиска лучших методов и приемов работы с детьми, формирования своего стиля в работе, зарабатывание авторитета среди детей, родителей, коллег.

III этап – 4–5-й годы работы: складывается система работы, имеются собственные разработки. Педагог внедряет в свою работу новые технологии; происходят совершенствование, саморазвитие, обобщение своего опыта работы.

8.Формы методической работы с молодыми специалистами:

1. *Коллективная работа:* педагогический совет, педагогический семинар, вечера вопросов и ответов, круглый стол, педагогические конференции, День молодого (начинающего) педагога.

2. Групповая работа: групповое консультирование, групповые дискуссии, обзоры педагогической литературы, деловые игры .

3. Индивидуальная работа: индивидуальные консультации, практические занятия.

4. Нетрадиционные формы работы с молодыми (начинающими) педагогами: технология сотрудничества, коучинг, кейс-метод, технология открытого пространства, квик – настройка, мастер-класс (практикум).

9. Контроль и мониторинг процесса наставничества:

Контроль и мониторинг всего процесса наставничества - важный фактор успешности реализации программы.

Создание системы контроля состоит из двух этапов:

1. Выбор ответственного за координацию всего процесса.

2. Создание документации, регламентирующей весь процесс наставничества:

-Положение (Программа) о наставничестве.

-Профиль сотрудника (требования к профессиональным компетенциям).

-Инструкция для наставника.

- Расписание мероприятий по освоению новой должности для сотрудников.

-План работы наставника.

-Индивидуальный план развития начинающего педагога.

-Бланк (анкета) оценки начинающего специалиста.

-Реальный профиль сотрудника (после «оценочного» тренинга).